

FRANCESCO MERLONI
IL SECOLO DELLO SVILUPPO

Giorgio Mangani

Francesco Merloni
Il secolo dello sviluppo

Internazionalizzazione
e coscienza territoriale

il lavoro editoriale

© Copyright 2022
by *il lavoro editoriale*
60100 Ancona Italy

www.illavoroeditoriale.com

ISBN 9788876639708

Introduzione

Lo scaldabagno *Ariston* ce l'avevamo anche noi a casa, quando ero bambino. D'altra parte era normale, negli anni Sessanta, per una famiglia marchigiana.

Era un grande cilindro bianco ad alimentazione elettrica con la "cassetta" del marchio in basso. Ne aveva sostituito uno precedente a gas più piccolo, anche quello da muro.

Il precedente andava acceso con un fiammifero che si infilava in una piccola fessura e la fiammella che si intravedeva a malapena doveva restare sempre accesa, come il fuoco delle Vestali. La consegna era di non cercare mai di trafficarci per evitare pericolosi spegnimenti e possibili fughe di gas.

A casa mia, come in molte parti del mondo nelle quali gli scaldabagni *Ariston* ebbero successo, l'alimentazione elettrica aveva posto fine a quelle piccole ansie e questo fu, probabilmente, uno dei fattori del loro successo.

Era destino forse, che, dopo tanti anni di studi sulla antropologia culturale, storica ed economica delle Marche, finissi per

fare la storia di questa azienda che ha fatto, a sua volta, la storia della regione; non solo quella industriale.

Questo libro è più una biografia di Francesco Merloni e dell'*Ariston*, settore termosanitari, e della Fondazione da lui presieduta, che un vero e proprio libro di storia economica. Cerca di affrontare i tre argomenti – la vita politica di Francesco Merloni, l'impresa e la fondazione – per un arco di tempo che tra poco festeggerà un secolo di storia.

Il libro analizza nel primo capitolo l'impronta lasciata dal fondatore, Aristide Merloni, nell'azienda creata ad Albacina di Fabriano nel 1930, che negli anni Sessanta era già tra le prime trecento imprese italiane.

Sono stati scritti molti saggi sul "Miracolo Merloni" e su Aristide, che ho usato come fonti preziose, ma la mia ricostruzione cambia un po' la prospettiva interpretativa.

Aristide Merloni mi è parso piuttosto che un imprenditore che fa politica, come è stato spesso rappresentato, un politico che fa l'imprenditore. Il suo progetto industriale sembra, infatti, la precisa materializzazione della dottrina sociale ed economica della Chiesa del tempo, teorizzata dai suoi campioni come Giuseppe Toniolo.

Con questa convinzione, la fede, Aristide Merloni fu capace di scalare le montagne e di avere successo superando ogni ostacolo. Il che conforta con qualche evidenza la tesi che il capitalismo, in fondo, è stato ed è una forma di religione.

Oggi si insiste sulla fiducia come *driver* di sviluppo, e più fiducia della fede non si poteva trovare, a Fabriano, nel 1930.

Questa visione politica dell'industria influenza profondamente anche il figlio Francesco, che si rivela nel libro come il teorico della innovazione, della flessibilità, della fiducia nel futuro. Con Francesco Merloni la "lucida follia" dei primordi, come è stata definita, diventa progetto di sviluppo, lettura dei numeri, conoscenza dei fenomeni sociali e delle tecnologie.

La passione politica trasmessa dal padre diventa, nel lungo periodo, capacità di comprensione delle complessità, dei luoghi,

delle culture, che si trasforma in fattore competitivo economico ed industriale, sviluppando forme tempestive e sperimentali, per prove ed errori, di internazionalizzazione produttiva sin dalla seconda metà degli anni Settanta.

Il capitolo 2 è dedicato alla lunga esperienza politica di Merloni: sette legislature tra 1972 e 2001 come senatore e deputato e poi come Ministro dei Lavori Pubblici tra 1992 e 1994.

La flessibilità e la politica economica caratterizzano questa lunga stagione, con le famose battaglie contro gli sprechi e le irresponsabilità delle Partecipazioni statali, nella quale si sviluppa soprattutto il rapporto di amicizia intellettuale, politica e di scambio culturale con Beniamino Andreatta e Romano Prodi.

Andreatta e Merloni, ognuno nel proprio mondo, sviluppano una sorta di simbiosi mutualistica e di osmosi intellettuale. Merloni finisce per diventare un 'alter ego' dell'economista trentino nelle molteplici iniziative promosse assieme, come la fondazione dell'*Arel* (Agenzia di ricerche e legislazione), l'*Oikos* (Centro internazionale di studi sull'abitare), nelle quali Merloni si alterna alla presidenza con Andreatta, in un complice gioco di squadra che si estende fino alla partecipazione di Merloni alla Casa editrice Il Mulino di Bologna, nella quale sia Andreatta che Prodi hanno avuto un peso decisivo.

Il modello dell'intellettuale del Mulino – un ricercatore, spesso accademico, che guarda all'estensione politica delle proprie competenze senza diventare un "intellettuale organico" – è condiviso da Merloni. Anche se non è uno studioso, Merloni ama infatti frequentare persone competenti e curiose, come lui, pronte a modificare le proprie idee, senza schiavitù ideologiche, alla lettura della realtà, come Andreatta.

Nasce con l'*Arel*, l'*Oikos* e *Il Mulino* un'idea manageriale della politica e della ricerca applicata, inizialmente molto contrastata dalla Dc e dai partiti in genere, che è diventata invece centrale nella cultura di governo dei nostri tempi.

«Mio padre mi diceva sempre: devi circondarti di competenze più alte della tua», ricorda Merloni nel libro. Di qui la nascita del-

la Fondazione “Aristide Merloni” nel 1963. Alla morte del padre, nel 1970, Francesco Merloni ne diventa presidente trasformandola in un centro studi, di nuovo seguendo gli stimoli di Andreatta, dopo un impegno decennale rivolto a favorire concretamente la nascita di nuove imprese locali.

A questa filosofia più pragmatica la Fondazione torna però a metà degli anni Ottanta, classificati come la sua “terza fase”, nella constatazione che è finito il “miracolo economico marchigiano” fondato sullo spontaneismo ed è necessario creare più sofisticati strumenti di sviluppo come la finanza, i servizi alle imprese, la formazione manageriale, la tecnologia.

Inseguendo questi tentativi, spesso più difficili a realizzarsi del previsto, come avviene con la cooperazione/integrazione tra Marche e Umbria tentata con Giuseppe De Rita per molti anni, si arriva così alla “quarta” stagione della Fondazione, intorno agli ultimi venti anni, nella quale la ricerca tecnologica applicata diventa, da sola, la sintesi tra teoria e pratica nella nuova economia della conoscenza che ispira i nuovi programmi, con ancora Francesco Merloni, a novantasette anni, alla guida.

Il capitolo quarto è la storia della *Merloni Termosanitari / Ariston Thermo Group* e della sua espansione in Europa, poi in Oriente e infine nel mondo, fino a diventare un gioiello del cosiddetto “quarto capitalismo” italiano, che associa, in una originale sintesi di Antico e Nuovo, il capitalismo familiare con l’attenzione per l’economia globale, cercando di non perdere il radicamento nei luoghi.

Il capitolo 5 tenta infine una sintesi proponendo un ritratto complessivo di Francesco Merloni centrato sulla sua capacità di conservare la tradizione paterna attraverso il suo adattamento ai tempi.

La dote più significativa del *family business* del quarto capitalismo sembra, d’altra parte, consistere proprio in questo metodo; il miglior modo di onorare l’eredità e la memoria del fondatore è modificarla. Una specie di “elaborazione”.

Questo lavoro è stato reso possibile dalla disponibilità di molti documenti della Fondazione “Aristide Merloni” e dell’azienda cui ho avuto libero accesso e da lunghe conversazioni con Francesco Merloni. Vari temi sono stati poi approfonditi con Gian Mario Spacca. Per il tramite di entrambi ho potuto avere scambi di opinioni anche con Mario Baldassarri, Giuseppe De Rita, Enrico Letta, Romano Prodi ed altri autorevoli personaggi, cui sento il dovere di esprimere il mio debito di riconoscenza.

Ringrazio per la loro collaborazione Alice Bologna, Francesco Fantini, Jessica Mingarelli della Fondazione; Giampiero Landi della Biblioteca Libertaria “Armando Borghi”, conservatrice dell’Archivio di Carlo Doglio; Romina Argiolas, Alice Lambertucci, Pierre Viola dell’*Ariston Group*. E inoltre Laura Lampa e Andrea Giorgi della Provincia di Ancona per aver agevolato la consultazione dell’Archivio storico del Consiglio Provinciale, Gaetano Fontana, già dirigente del Ministero dei Lavori Pubblici per avermi reso partecipe dei suoi ricordi ministeriali, Gian Paolo Barbieri, Mario Bartocci, Carlo Pesaresi, Vittorio Salmoni.

Un ringraziamento davvero particolare debbo all’amico Franco Amatori, già professore di storia economica all’Università Bocconi di Milano, pioniere degli studi sulla storia dell’impresa italiana, che ha accettato di rileggere il mio testo, offrendomi numerosi consigli.

Il libro è dedicato a Fabriano e alla sua voglia di trovare nuove strade per uscire dalla crisi industriale degli ultimi anni.

Ottobre 2022